

# Содержание

---

К читателям Библиотеки Сбербанка.....	7
Предисловие российского издателя .....	9
Вступление .....	11
<b>Глава 1</b>	
<b>Подготовка проекта .....</b>	<b>27</b>
Шаг 1. Обеспечить вовлечение руководства — краткий обзор.....	29
Шаг 2. Определить целевые зоны — краткий обзор.....	40
Шаг 3. Сформировать команду внедрения — краткий обзор .....	52
<b>Глава 2</b>	
<b>Выполнение сканирования офиса .....</b>	<b>67</b>
Шаг 4. Разработать систему показателей для проекта и собрать первоначальные данные — краткий обзор.....	69
Шаг 5. Сфотографировать текущие условия — краткий обзор .....	82
Шаг 6. Применить контрольный лист для сканирования офиса — краткий обзор .....	88
Шаг 7. Создать информационный стенд проекта — краткий обзор ....	97

### **Глава 3**

#### **Сортировка и удаление ненужного**..... 105

Шаг 8. Определить критерии для сортировки — краткий обзор ..... 107

Шаг 9. Подготовить зону временного хранения — краткий обзор..... 116

Шаг 10. Выполнить сортировку — краткий обзор..... 124

### **Глава 4**

#### **Рациональное расположение и определение границ**..... 133

Шаг 11. Создать карту текущего состояния для целевой зоны —  
краткий обзор ..... 135

Шаг 12. Разработать план рационального расположения —  
краткий обзор ..... 146

Шаг 13. Выполнить рациональное расположение — краткий обзор.... 164

### **Глава 5**

#### **Уборка с одновременным осуществлением проверки** ..... 177

Шаг 14. Определить критерии уборки — краткий обзор ..... 179

Шаг 15. Разработать и внедрить план уборки — краткий обзор ..... 186

### **Глава 6**

#### **Стандартизация и обмен информацией**..... 193

Шаг 16. Разработать и внедрить стандарты, обеспечивающие  
идеальное состояние, — краткий обзор..... 195

Шаг 17. Внедрить визуальное управление — краткий обзор ..... 215

### **Глава 7**

#### **Поддержание достигнутого и совершенствование**..... 227

Шаг 18. Развернуть всеобщее обучение..... 229

Шаг 19. Сделать 5S привычкой — краткий обзор ..... 239

Шаг 20. Продолжать улучшения — краткий обзор ..... 248

# К читателям Библиотеки Сбербанка

---

Дорогие друзья!

С большим удовольствием представляю вам книги, авторов которых я причисляю не просто к единомышленникам, но к советникам и учителям. Все эти произведения объединены идеей помочь собеседнику настроить себя на нужную «программу» совершенствования, раскрытия внутреннего потенциала, стремления преобразовать мир, сдвигая парадигму привычного хода вещей.

Совершенствование — синоним успеха. Главное — правильно понять алгоритм этого процесса, научиться вычлнять в воспринимаемой информации действительно необходимые знания. Я нашел ответы на многие важные вопросы в этих книгах. Они — квинт-эссенция простых правил и законов поведения, выстраивания характера, своего дела, взаимоотношений с близкими и коллегами по работе, которые заслуживают того, чтобы их применить и развить.



Дорога к себе начинается сегодня. Нам отпущено слишком мало времени, чтобы растрчивать его на повторение пути, пройденного другими. Эти книги открывают опыт успешных людей, и, значит, вам не придется тратить время на поиски нужных истин.

Познакомьтесь с ними и станьте таким же их поклонником, как и я.

Искренне ваш,  
Герман Греф

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'Г' followed by the name 'Герман Греф' in a cursive script. A horizontal line extends to the right from the end of the signature.

# Предисловие российского издателя

---

**Н**аконец появилась эта книга! Система менеджмента компании Toyota, японский менеджмент, бережливое производство... В сознании российских менеджеров эти отчасти синонимы ассоциируются только с производством и заводскими цехами. Многие не предполагают, что бережливое производство, да и вообще бережливость, охватывает все сферы деятельности организации. Этой книгой мы открываем серию изданий, посвященных тем аспектам системы менеджмента компании Toyota, которые не связаны напрямую с производством: 5S для офиса, бережливость в финансовой деятельности, проведение кайдзен-мероприятий, система обучения на рабочем месте в офисе, развитие персонала и др.

Система 5S — это система организации и поддержания эффективной, комфортной и производительной рабочей среды. Это первый шаг на пути к созданию бережливой компании и внедрению других инструментов системы менеджмента компании Toyota. Данный инструмент — основа для повышения управляемости, оптимизации и улучшения бизнес-процессов и повышения производительности труда.

Как организовать эффективное рабочее место? Как разглядеть потери, кажущиеся на первый взгляд мелкими и малозначительными, а в итоге выливающиеся в огромные суммарные траты ежемесячно и ежегодно? Ответы на эти вопросы приведены в данной

книге. Помимо прочего, специалисты и рядовые читатели получают в свое распоряжение пошаговую процедуру внедрения системы 5S, примеры форм, контрольных листов и другие необходимые материалы.

В книге изложены универсальные принципы организации эффективного рабочего места, которые доказали свою эффективность в организациях различных сфер бизнеса:

- туристические компании;
- медицинские учреждения;
- банки;
- страховые, инвестиционные, консультационные компании;
- образовательные, социальные, государственные учреждения и др.

Надеемся, что эта книга поможет вам и вашей компании добиться новых ощутимых результатов в бизнесе и улучшит рабочую атмосферу в коллективе.

Антон Белявцев,  
научный редактор

Вячеслав Болтрукевич,  
Институт комплексных  
стратегических исследований

# Вступление

---

**Т**от, кто когда-либо работал в офисе, наверняка становился участником или очевидцем одной из описанных ниже ситуаций. Перспективный клиент уже в офисе, а вице-президент по производству не может найти подходящей комнаты для проведения встречи. Представитель службы по работе с клиентами двадцать минут ищет нужный документ, а клиент ожидает на другом конце телефонного провода. Кто-то принес пять цветных картриджей для принтера, хотя в шкафу лежат четыре таких же, тогда как черных картриджей нет ни одного. Вы не можете нигде найти карандаш и просите его у Владимира — вы знаете, что у него есть все, что может потребоваться.

Что общего в описанных ситуациях? Если вы ответите, что все они произошли в вашем офисе на прошлой неделе, вы не будете одиноки. Эти ситуации действительно типичны, из-за них мы теряем время и деньги, а этого не может себе позволить ни одна компания. Подобные ситуации наглядно демонстрируют существование серьезной проблемы: определяя участки, на которых что-то можно улучшить, люди зачастую игнорируют офис. Большое внимание уделяется тому, как увеличить производительность оборудования, повысить эффективность производственных цехов, организовать производство по принципу «точно вовремя», но совершенствование офиса выпадает из общего процесса улучшений.

Ликвидировать этот пробел хотели бы авторы книги. Их желание основано на твердой уверенности в том, что офис является неотъемлемой частью процесса улучшений.

Задумайтесь над некоторыми вопросами. Например, с каким подразделением контактирует клиент, когда размещает заказ? С офисом по работе с клиентами. Если клиенту требуется посетить производственную площадку, минует ли он приемную офиса? Конечно, нет. Проверая качество выпускаемой продукции, куда обращаются операторы за надежными данными и необходимыми измерительными приборами? В офис службы качества. Где происходит процесс управления производством? В производственном офисе.

Ясно, что офисы жизненно необходимы для эффективного и рентабельного функционирования бизнеса. И наоборот, они могут стать причиной краха. Многие компании, внедряя «бережливое производство» только на производстве, не получают желаемых результатов именно из-за недооценки важности того, что происходит в их офисах. В таком случае делается ошибочный вывод: ««Бережливое производство» не решает наших проблем». Подобное утверждение является следствием того, что компания не видит всей картины. Наш вывод совершенно иной.

«Бережливое производство» направляет деятельность компании в целом, включая и работу офиса. Всё, до мельчайших нюансов, должно подчиняться принципам бережливости. Вопрос только в том, как добиться этого в офисе. Ответ — использовать систему «5S для офиса». Эта система, которая уже внедрена в более чем 100 офисах в Соединенных Штатах, Канаде, Европе, Австралии, Южной Америке и Азии, поможет вам устранить потери, повысить эффективность и сэкономить огромное количество времени и денег.

Когда мы собирались писать эту книгу, некоторые из наших читателей не советовали нам этого делать. Они говорили, что офисы не так важны, как производство, и люди не испытывают острой необходимости в большом количестве информации об офисах. На основании своего опыта, полученного в бережливых офисах (и в не очень бережливых офисах), авторы категорически отвергают такую точку зрения. Офисы так же важны для компании, как и производственные подразделения, и заслуживают полноценной книги об их организации и стандартизации. 5S в офисе — это цельная система. Она представляет собой пошаговую методiku с применением рабочих форм, контрольных листов, которая дорабатывалась более 20 лет. Все это происходило в различных компаниях, в таких гигантах, как FORD



и Coca-Cola, компаниях среднего уровня вроде Melling Engine Parts и на маленьких предприятиях, где трудятся менее 20 человек. Авторы применяли систему 5S в аэрокосмической промышленности, машиностроении, производстве пластмасс, продуктов питания и даже в больницах. Независимо от отрасли промышленности и размера компании неизменным остается одно: система 5S является инструментом, который могут использовать все. Этот инструмент может дать результаты незамедлительно. Кроме того, данная система (и поддерживающие ее элементы) может быть адаптирована к условиям вашей компании.

## О системе 5S

Мероприятия, лежащие в основе 5S (сортировка, рациональное расположение, уборка, стандартизация и совершенствование), абсолютно логичны. Они представляют собой базовые правила управления любым продуктивно работающим офисом. Однако именно системный подход, который система 5S применяет к этим мероприятиям, и делает ее уникальной.

## Краткая история системы 5S

В Японии системный подход к организации, наведению порядка и уборке рабочего места возник в послевоенный период, точнее, к середине 50-х гг. XX в. В то время японские предприятия были вынуждены работать в условиях дефицита ресурсов. Поэтому они разработали для своего производства метод, при котором учитывалось все и не было места никаким потерям.

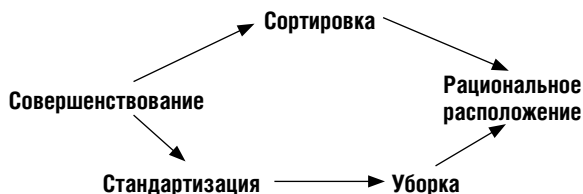
Первоначально в японской системе было только четыре действия. Слова, обозначающие эти действия, в японском языке начинаются с буквы «с»:

- 1) Seiri (整理) — Sorting — сортировка;
- 2) Seiton (整頓) — Straighten or Set in Order — рациональное расположение;
- 3) Seiso (清掃) — Sweeping — уборка;
- 4) Seiketsu (清潔) — Standardizing — стандартизация работ.

Позже добавилось пятое действие, его назвали Shitsuke (躰) (Sustaining — поддержание достигнутого и совершенствование), и оно завершило цепочку элементов, которые теперь известны как 5S.

По мере распространения в США системы 5S, концепции «точно вовремя» и «бережливого производства» стало ясно, что в систему необходимо внести изменения, для того чтобы успешно использовать ее в культурных средах, отличных от японской. Следовало изменить даже значения некоторых элементов. Эти изменения отрабатывались в сотнях компаний на тысячах рабочих мест. Например, оказалось, что принцип «подгонять» или «подстегивать» сотрудников при наличии профсоюза не действует. Мы поняли, что добиваться одобрения системы 5S нужно не только у руководителей, но и у рабочих. Выяснилось, что в Америке надо разрешать работникам держать на рабочем месте личные вещи. Мы также выявили наличие своеобразной «боязни расставания», которая проявлялась, когда требовалось избавиться от ненужных предметов. Чтобы противостоять этому, мы организовали 5S-аукцион, разрешив работникам покупать эти предметы за один доллар или меньше.

Сейчас система 5S обладает фундаментальной мощью для того, чтобы изменять рабочие места и вовлекать в процесс улучшений всех работников. В систему входят пять действий, показанных на рисунке 1.



**Рис. 1.** Основа системы 5S

## СИСТЕМА 5S ДЛЯ ОФИСА

Система 5S для офиса включает в себя следующие мероприятия:

- 1) сортировка — сортировка всего, что находится в рассматриваемой зоне, и удаление из нее ненужных предметов. Значение

этого этапа можно выразить так: «Сомневаешься в нужности вещи — избавься от нее»;

- 2) рациональное расположение — оптимальное расположение нужных предметов для возможности легкого и эффективного доступа к ним и сохранение такого расположения. Здесь ключевая фраза: «Место для каждой вещи, и каждая вещь на своем месте»;
- 3) уборка — удаление загрязнений, поддержание чистоты и использование процедур уборки для того, чтобы проверить, содержится ли рабочее место и оборудование в соответствии с утвержденными нормами. Девиз этапа таков: «Наведи чистоту и поддерживай ее»;
- 4) стандартизация — создание основных правил или руководящих принципов, позволяющих содержать рабочее место в порядке и чистоте; наличие наглядных и понятных каждому стандартов для этого. Суть этапа можно выразить так: «Если ты не видишь — ты не знаешь, а если ты не знаешь, то не можешь и управлять»;
- 5) совершенствование и поддержание достигнутого результата — этот этап включает в себя обучение и передачу информации для того, чтобы все выполняли стандарты 5S. Здесь применимо следующее пожелание: «Поддерживай достигнутое, совершенствуй и забудь про обвинения».

Система 5S эволюционировала от скромного инструмента вспомогательных, обслуживающих операций до метода, используемого для создания и поддержания высокопроизводительного офиса.

Рассмотрим пример того, в каком положении оказалась компания Lee Blake Precision Inc. в Джексоне, штат Мичиган. Однажды компании потребовалось более двух дней, чтобы обработать заказ клиента! Особенно это расстроило представителей службы по работе с клиентами. В эту компанию заказы поступали непрерывно и во всех видах (по обычной и электронной почте, факсу, телефону, устно через отдел продаж и даже записанные на листочках бумаги). После того как заказы заносились в компьютер, работники этой службы обходили офисы производственных подразделений, складов

материалов и службы качества, чтобы зафиксировать изменения в базе заказов или выявить ошибки (что происходило довольно часто). В результате количество работы и потраченное время удваивались.

Сейчас Lee Blake обрабатывает каждый заказ менее чем за 10 минут. Другими словами, время, необходимое на обработку заказа, сократилось на 99%. Хождения сократились более чем на 95%, использование бумаги — почти на 80%. А работники и клиенты теперь получают больше удовлетворения от сотрудничества.

## ПОЧЕМУ НЕОБХОДИМА СИСТЕМА 5S

Офисы похожи на живые организмы. Они развиваются и растут. Они реагируют на то, что их окружает. Требования клиентов постоянно меняются, появляются новые технологии, работники приходят и увольняются. Бизнес год от года становится все более жестким, а затраты продолжают увеличиваться.

Работая в таких условиях, компании вынуждены искать пути для выживания. Будучи живыми организмами, они смогут существовать, только если будут реагировать на изменения окружающей среды. Необходимо проводить преобразования на всех уровнях организации. Чем быстрее организация сделает это, тем больше денег она сэкономит и тем быстрее она сможет реагировать на требования клиентов.

Если вы не будете относиться к офису как к живому организму, он вскоре превратится в хлев, который никогда не чистили. Потери будут накапливаться, и для того, чтобы выполнить одну и ту же работу, будет требоваться все больше и больше времени. Работа будет занимать больше времени не только у вас, но и у тех, кто работает вместе с вами или для вас.

Как часто вам приходилось слышать от работника: «Это потеря времени, но все равно это придется делать»? Данное высказывание объяснит вам, зачем нужна система 5S:

- человек, имеющий непосредственное отношение к какой-либо деятельности, знает, что данные действия будут потерей времени (и денег);

- человек не считает, что он может изменить ситуацию, потери стали частью «нормального» ежедневного функционирования;
- потери не рассматриваются как проблема;
- потери продолжают существовать, и ситуация ухудшается. Например, в одной компании клерк, занимающийся приемкой грузов, заметил, что регулярно поставляется одинаковое количество гофрированных коробок вне зависимости от того, сколько коробок уже было использовано. Агент по снабжению объяснил, что причина, по которой закупается одинаковое количество, — скидки. «А как насчет потерь места? — поинтересовался клерк. — И зачем платить за то, что нам не нужно? Кроме того, лишние коробки повреждаются, ведь их приходится постоянно передвигать с места на место. Таким образом мы теряем до 10% запасов...» Этот клерк понял проблему и был настроен ее решать, но его никто не слушал. Поэтому он перестал говорить об этом. После внедрения 5S у клерка появилась возможность заявить о проблеме и предложить методы для улучшения того, с чем ему приходилось мириться раньше.

Практическая цель 5S — устранить потери. Сделав это, вы получите эффективный и прибыльный офис, в котором будет приятно работать.

## ЦЕЛЬ 5S: ВЫЯВИТЬ 7 ОСНОВНЫХ ПОТЕРЬ, КОТОРЫЕ ЕСТЬ ПОЧТИ В КАЖДОМ ОФИСЕ

Сократить потери в офисе — значит устранить все, что увеличивает затраты времени, капитала и ресурсов, необходимых для выполнения работы. Этот процесс применим к бесчисленному множеству проблем. Можно весьма значительно сократить затраты денег и времени, постепенно устраняя многочисленные небольшие потери.

Система 5S выявляет семь видов потерь в офисе, которые влекут за собой столько затрат, что их прозвали «семь смертных потерь» (как «семь смертных грехов»). Это следующие виды потерь:

- 1) переделка и исправление;
- 2) ожидание;
- 3) ненужные движения;
- 4) излишняя обработка;
- 5) простои оборудования;
- 6) излишние запасы;
- 7) проверки.

Многие компании обнаруживают, что только 5% работы действительно добавляют ценность конечному продукту; остальная деятельность уходит в потери. В компаниях мирового уровня административная деятельность имеет коэффициент полезности, равный примерно 50%. Достижение такого уровня становится реальностью только в том случае, если потерям уделяют должное внимание и устраняют везде, где это возможно.

Например, производителю деревообрабатывающего оборудования требуется три дня, чтобы отправить заказчику предварительные чертежи, необходимые для начала процесса переговоров. А это 72 часа! Инженеру для изготовления чертежа требуется около шести часов. Однако он фактически тратит на работу только четыре часа — остальные два часа уходят на телефонные переговоры с другими клиентами, ответы на письма по электронной почте, перерыв на обед, совещания и т. д. Поэтому время работы, добавляющее ценность продукту, составляет всего четыре часа. Поскольку заказчик получит чертеж через 72 часа (отправка экспресс-почтой FedEx с доставкой на следующий день), время, добавляющее ценность, составляет всего 5,5% от общего ( $4/72 \times 100$ ).

## 1. Потери от исправления и переделки

Потери данной категории возникают, когда время тратится на переделку, исправление, повторное выполнение работы. Понятно, что работу нужно выполнять правильно с первого раза. Потери выражаются в затратах дополнительного времени, материалов, энергии, использовании оборудования и людских ресурсов. Представим, что в маршрутизатор работ неправильно введены данные

о применяемом измерительном приборе. Эта ошибка может вызвать задержку производства и отгрузки, а также незапланированные расходы, поскольку потребуются приобрести нужное средство измерения и это выяснится уже после начала действий.

## 2. Потери от ожидания

Ожидание чего-либо (людей, оборудования или информации) — это потери. Ожидание означает необходимость приостановить работу, простой возникает и у людей, и у оборудования.

Важно как можно скорее устранить первопричину таких потерь. Обычно это столь же просто сделать, как сорвать с ветки низко висящий плод. Кроме того, это поможет вам осознать другие проблемы, о которых вы не имели представления.

Например, отдел маркетинга компании, производившей комплектующие детали для автомобилей, задержал выпуск рекламной брошюры. Пришлось ждать получения изображения новой детали. Задержка произошла, потому что конструкторы не могли решить, какой прототип пустить в производство и соответственно какое изображение использовать. По сути дела их выбор не имел значения — все прототипы на фотографии выглядели одинаково. Первопричиной потерь стал недостаток информации.

## 3. Потери от ненужных движений и перемещений

Любое движение, которое не добавляет ценности продукту, — это потери. Малопродуктивный рабочий процесс и непродуманный дизайн офиса заставляют лишний раз переходить с места на место, наклоняться, тянуться за чем-либо. Например, в одной компании менеджер, отвечавший за выполнение заказов, совершил за день 56 перемещений для работы с документами и получения информации от коллег. 48 из этих перемещений, на которые ушло почти 2 часа, оказались потерями. В ходе ненужных перемещений было пройдено 5185 метров, то есть более 5 км. Такого рода потери могут также возникать из-за неправильного расположения оборудования или материалов. Для устранения этих потерь задайте себе вопрос: есть ли у данного передвижения обоснованная цель? Если

да, постарайтесь изменить планировку офиса таким образом, чтобы уменьшить необходимость хождения. Стратегия таких действий описана в главе 3, где речь идет о втором S, то есть о рациональном расположении и установлении границ.

#### 4. Потери от излишней обработки

Выполнение работы или какого-либо усилия, которые не нужны потребителю, приводит к потерям. С точки зрения заказчика, излишняя обработка не добавляет ценности, и он не будет за это платить. Желая устранить такие потери, задайте себе вопросы: «Какова основная функция данной процедуры и не слишком ли много действий я совершаю?» Вы можете обнаружить, что действительно выполняете избыточную работу. Вот несколько типичных примеров, иллюстрирующих сказанное:

- изготовление переплета и специального титульного листа для отчета, который будет извлечен из итогового документа и помещен на хранение в шкаф;
- распечатывание 100-страничного отчета, когда необходима только первая страница (краткое описание);
- получение двух-трех согласовывающих подписей на документе, когда достаточно и одной;
- неоднократная обработка поступившего заказа.

В одной компании еженедельно распечатывали статистические отчеты для каждого из 24 менеджеров отделов. Отчеты содержали краткое описание, а также графики и диаграммы по 16 мероприятиям, направленным на совершенствование бизнеса. Для менеджеров, которым был адресован этот отчет, достаточно было только первой страницы с кратким обзором. Более того, они имели доступ к текстам отчетов со своих компьютеров через локальную сеть. Проблема была обнаружена и устранена, когда стали выявлять причины большого расхода бумаги. Кроме потерь материалов устранили и потери от излишней обработки информации.

Основной причиной такого рода потерь является привычка. Мы так привыкаем делать что-либо определенным способом, что перестаем видеть альтернативные варианты.



## 5. Потери от простоев оборудования

Потерями является любое время ожидания, которое возникло вследствие поломок оборудования, снижения его производительности или вынужденного изменения режимов работы. Сюда же относят и такие причины, как выход из строя и ухудшение состояния оборудования, последовавшие из-за плохого обслуживания или несоответствующего планирования.

В одной компании пятеро сотрудников из отдела обслуживания клиентов пользовались одним принтером для печати с их компьютеров. Каждому из них приходилось дожидаться своей очереди, чтобы воспользоваться принтером. Кроме того, слишком интенсивная эксплуатация принтера таким количеством пользователей приводила к частым поломкам, и ремонт отнимал много времени. Было найдено простое решение: приобрести менее дорогие принтеры на рабочий стол каждого из пятерых сотрудников. Сэкономленные время и деньги значительно превзошли первоначальное вложение.

## 6. Потери от излишних запасов

Любые излишние запасы — это потери. Даже если запас является не более чем страховкой, это тоже потери, поскольку вы уже заплатили за то, что не используете в данный момент. Неиспользуемые материалы, инструменты, оборудование, книги и другие предметы, которые можно определить как излишние запасы, занимают немало места. Посчитайте, сколько вы платите за каждый квадратный метр офиса и сколько метров этой площади занято стеллажами и шкафами, в которых хранятся излишние запасы. Затем добавьте сюда затраты на людей, которые обслуживают эти запасы, оцените потенциальное влияние этих запасов на безопасность в офисе. Представьте себе, что все эти запасы могут стать бесполезными, если изменятся какие-либо требования к работе, выполняемой с их помощью.

Одной из основных категорий, наиболее подверженных такого рода потерям, без сомнения, является документация. В большинстве компаний документация хранится повсюду. Иногда компании вынуждены специально арендовать помещения, чтобы хранить документы, которые им на самом деле не нужны. Поскольку

95% хранимой документации бесполезны, то и 95% площадей, папок, шкафов и времени, затрачиваемого на обслуживание таких запасов, являются потерями, а это соответственно потерянные деньги.

## 7. Потери от проверок

Чтобы сократить потери от разнообразных проверок и контрольных операций, всем необходимо придерживаться новых правил. Для начала следует осознать, что причиной брака является несоответствующий способ выполнения работы. Если обязанности выполняются правильно, проверки не нужны. Наличие контроля обусловлено прежде всего страхом перед ошибками, которые могут возникнуть при выполнении действий. Проверка выявляет дефекты только после того, как они уже возникли. Другими словами, проверка лишь обнаруживает потери. Процесс проверки не добавляет ценности, наоборот, сам становится одним из видов потерь. Задумайтесь о том, сколько усилий и времени затрачивается людьми, осуществляющими контроль, о том количестве отчетов, которые они составляют. Эти отчеты кто-то читает, основываясь на них, принимает какие-то меры, вся эта документация где-то хранится, порождая новые потери.

Заметим еще, что аудиторы (и отчеты, которые они составляют) иногда размывают границу между ошибками и дефектами. Важно помнить, что это не одно и то же. Ошибки — это причина, а дефекты — это результаты. Все дефекты возникают вследствие ошибок, но не все ошибки приводят к дефектам.

Компания, производившая комплектующие для аэрокосмической промышленности, недавно отгрузила 40 «не тех» деталей заказчику. Но почему произошла ошибка? Расследование показало, что виновником произошедшего является сторона заказчика, а именно — одна из сотрудниц отдела снабжения, которая заказала детали, перепутав номера в каталоге. Также было установлено, что эта сотрудница постоянно делает одну и ту же ошибку, но представителем службы по работе с клиентами она постоянно обнаруживается и исправляется. К сожалению, в день, когда был сделан данный заказ, опытный сотрудник был болен, а тот, кто его заменял, не обнаружил ошибку.

Это классический пример, который демонстрирует, что ошибка не всегда ведет к дефектам, но потенциально всегда чревата ими. Данный пример показывает, почему ошибки надо предотвращать, а не только выявлять.

## КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТУ КНИГУ

В бизнесе издавна существовал миф о том, что все проблемы можно решить, если дать вашим «звездам» возможность руководить и выдвигать хорошие идеи. Ничего не может быть дальше от истины, чем подобное утверждение. Проблемы исчезнут только при условии командной работы, когда будут выявлены реальные причины, а хорошие идеи будут систематически преобразовываться в стандарты, выполняемые каждый день. Приведенный ниже пример иллюстрирует ситуацию, когда эти три компонента функционируют как единое целое.

Много лет назад у компании из Массачусетса возникли проблемы с персоналом. Сотрудники офиса, в основном женщины, постоянно опаздывали на работу. Руководитель предприятия поручил своему лучшему менеджеру, выпускнику Гарвардского университета, возглавить проект, призванный решить эту проблему. Выпускник Гарварда, «звезда», разработал замечательный план по контролю за посещаемостью, а также предложил меры стимулирования, чтобы улучшить ситуацию. Не желая сразу внедрять единственное и, кстати, дорогое решение, руководитель предприятия попросил работников офиса собраться вместе и составить «список улучшений», необходимых с точки зрения каждого сотрудника.

Было выдвинуто два предложения, которые позволили избавиться от проблемы. Первое предложение состояло в том, чтобы установить хорошую кофеварку. Как оказалось, сотрудницы частенько опаздывали именно потому, что, не имея возможности выпить кофе приличного качества в офисе, старались сделать это по дороге на работу. Второе предложение касалось обновления женской туалетной комнаты, которая, по описанию сотрудниц, была «ужасной и непригодной к использованию». Персонал офиса уверил руководство, что после проведения указанных улучшений массовые опоздания прекратятся.

Как показывает этот пример, традиционная «мудрость» бизнеса не всегда является самым мудрым подходом к офисной среде. В этой книге мы намерены пойти наперекор традиционным мифам и устоявшимся мнениям и предложить другой путь.

Первым условием совершенствования, особенно при организации и стандартизации в офисе, является систематический, методичный подход к улучшениям, совершенствованию. Внедрение 5S в офисе состоит из 7 этапов, которые надо выполнять последовательно. Процесс можно сравнить со строительством дома. Сначала вам потребуется заложить прочный фундамент. Если основание не будет достаточно крепким, надежного дома не получится. Каждый этап (этаж) дома зависит от предыдущего.

Подобным же образом, методично, нужно внедрять и 5S в офисе. Необходимо провести соответствующую подготовку: заручиться поддержкой руководства и создать сильную команду внедрения, иначе остальная часть проекта не будет успешной. Если вы попытаетесь внедрять улучшения, не понимая, что действительно надо улучшать, вы вряд ли достигнете хороших результатов. 7 этапов 5S таковы:

- 1) подготовка проекта;
- 2) выполнение детального обследования, сканирования офиса;
- 3) сортировка и удаление ненужного;
- 4) рациональное расположение и определение границ;
- 5) уборка с одновременным осуществлением проверки;
- 6) стандартизация и обмен информацией;
- 7) поддержание достигнутого и совершенствование.

Каждому этапу посвящена отдельная глава в этой книге. Этапы состоят из нескольких специфических шагов, которые рассматриваются с точки зрения перспективы их внедрения. На рисунке 2 представлен сетевой график 7 этапов и соответствующих шагов.

Книга написана таким образом, чтобы ею можно было последовательно пользоваться при выполнении мероприятий сетевого графика. Каждая глава начинается с краткого обзора шагов, включенных в соответствующий этап. Имеется так называемый «управленческий» обзор каждого шага, где кратко описываются его цель,

## 5S для офиса. Сетевой график

### Этап 1. Подготовка проекта

- Шаг 1. Обеспечить участие руководства
- Шаг 2. Определить целевые зоны
- Шаг 3. Сформировать команду внедрения

### Этап 2. Выполнение сканирования офиса

- Шаг 4. Разработать систему показателей для проекта и собрать первоначальные данные
- Шаг 5. Сфотографировать текущие условия
- Шаг 6. Применить контрольный лист для сканирования офиса
- Шаг 7. Создать информационный стенд проекта

### Этап 3. Сортировка и удаление ненужного

- Шаг 8. Определить критерии для сортировки
- Шаг 9. Подготовить зону временного хранения
- Шаг 10. Выполнить сортировку

### Этап 4. Рациональное расположение и определение границ

- Шаг 11. Создать карту текущего состояния для целевой зоны
- Шаг 12. Разработать план рационального расположения
- Шаг 13. Выполнить рациональное расположение

### Этап 5. Уборка с одновременным осуществлением проверки

- Шаг 14. Определить критерии уборки
- Шаг 15. Разработать и внедрить план уборки

### Этап 6. Стандартизация и обмен информацией

- Шаг 16. Разработать и внедрить стандарты, обеспечивающие идеальное состояние
- Шаг 17. Внедрить визуальное управление

### Этап 7. Поддержание достигнутого и совершенствование

- Шаг 18. Развернуть всеобщее обучение
- Шаг 19. Сделать 5S привычкой
- Шаг 20. Продолжать улучшения

**Рис. 2.** 5S для офиса. Сетевой график

необходимые действия, кто, как и когда их должен осуществлять, а также некоторые советы перед началом работы. Примеры, отобранные из реального опыта авторов, дополняют подробное описание каждого шага.

Опыт авторов внедрения 5S в офисе охватывает 25-летний период и сотни компаний и тысячи офисов в разных сферах деятельности, включая обрабатывающую и перерабатывающую промышленность, фармацевтические предприятия, сферу услуг, а также больницы, музеи и даже Службу внутренних доходов США (Налоговое управление США. — *Прим. ред.*). В конце каждого шага вы найдете раздел, который называется «Наблюдения по 5S», где приводятся фактические отчеты компаний, внедривших систему 5S в своих офисах.

Хотелось бы закончить вступление советом: данная книга может научить вас многому, но ее надо использовать в качестве ориентира, а не единого правила для решения всех видов проблем. Воспользуйтесь информацией из книги, но стройте свою собственную систему 5S. Система должна работать именно в вашей организации. Разрабатывайте собственные бланки и контрольные листы и применяйте описанные на страницах этой книги концепции, учитывая уникальные характеристики вашей конкретной организации. Всегда помните, что наивысшие достижения можно получить, объединяя процессы внедрения и обучения. Начинайте действовать!

## ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Книга сопровождается дополнительными материалами в электронном виде, которые содержат формы и контрольные листы из книги в виде бланков. Они являются интерактивными, то есть пользователь может вводить и сохранять информацию прямо в этих формах, что позволяет эффективно использовать их при внедрении 5S. Все материалы размещены в бесплатном доступе на нашем сайте [www.icss.ac.ru/books](http://www.icss.ac.ru/books) на странице книги «5S для офиса: Как организовать эффективное рабочее место».

Глава 1

# Подготовка проекта

## ОБЗОР

Глава 1 поможет вам начать внедрение системы 5S тремя простыми шагами.

**Шаг 1.** Обеспечить участие руководства.

**Шаг 2.** Определить целевые зоны.

**Шаг 3.** Сформировать команду внедрения.

---





# Шаг 1.

## Обеспечить вовлечение руководства — краткий обзор

---

**Цель:** добиться, чтобы руководство предоставило время и ресурсы для проекта и поддерживало его жизнеспособность.

**Кто это делает:** лидер проекта и/или высшее руководство.

**Временные рамки:** одна неделя или менее, желательно — один день.

### Процедура

1. Выбрать лидера проекта.
2. Получить от руководства одобрение предложенной кандидатуры.
3. Заполнить «Предложение по проекту 5S для офиса».
4. Заполнить «Контрольный лист обязательств руководства».
5. При необходимости внести изменения.

**Формы и бланки:** «Предложение по проекту 5S для офиса» (рисунок 1.3); «Форма для целевой зоны» (рисунок 1.4).

## Советы перед началом работы

1. Убедитесь, что предложения отражают связь проекта со стратегическим направлением компании (такого рода стратегия, вероятно, имеется в письменном виде).
2. Убедитесь, что все предложения демонстрируют то, что проект улучшит качество функционирования офиса, и то, как он экономит деньги.
3. Пусть лидер проекта выскажет конкретные запросы по проекту.
4. Лидер проекта должен взаимодействовать с коллегами (как в американской «игре в мяч» — catchball).
5. Лучший способ «продать» предложение — привести менеджеров на рабочее место и показать им реальные проблемы.

## ЦЕЛЬ УЧАСТИЯ РУКОВОДСТВА

Роль руководства состоит в том, чтобы запустить систему 5S и поддерживать ее жизнеспособность.

На шаге 1 руководство должно:

- назначить лидера проекта;
- определить видение и цели для проекта;
- начать планировать проект и управлять им.

Многие люди думают, что руководителю достаточно «быть в курсе». Однако идея участия порой бывает слишком неясной, чтобы быть полезной. Слишком часто «участвующие» руководители запускают проект и затем не уделяют ему никакого внимания в течение недель или даже месяцев. В этом случае проект умирает от недостатка внимания, не дойдя до завершения.

Один операционный менеджер на заводе, изготавливающем и реализующем трамплины, качели и игрушки для детских площадок, представил отличное вступление на первоначальной встрече, посвященной запуску 5S. Он ясно обозначил цели и задачи проекта и даже предложил бюджет для проведения обучения. Однако в дальнейшем он не проверял, как реализуются различные компоненты

проекта, не убедился, проводят ли руководители групп совещания, внедряют ли идеи и используют ли обучение максимально эффективно. Большинство членов команд разочаровались в проекте, потому что их ежедневная работа всегда была важнее улучшения. Достижения были очень незначительными.

Противоположностью этому примеру благих намерений без прямого участия является метод, постоянно используемый руководителем предприятия Gleason Cutting Tools в Рокфорде, штат Иллинойс. Этот менеджер назначает лидера проекта и тесно работает с проектными командами при определении целей, задач, критериев оценки результатов и сроков исполнения. Кроме того, он посещает занятия, осуществляет регулярные обходы для осмотра улучшений и проводит ежемесячные совещания, на которых обсуждается выполнение мероприятий. Все на предприятии Gleason относятся к 5S серьезно, и там многое достигнуто.

## КТО ЭТО ДЕЛАЕТ

Для того чтобы проект оказался успешным, нужен лидер проекта. Однако следует учесть: назначение лидера проекта не обозначает, что руководство может выпустить проект из виду. При внедрении 5S высшее руководство и лидер проекта выполняют первый шаг вместе.

## Что должно делать высшее руководство

Для того чтобы максимально сократить и устранить потери в офисе, проект должны поддерживать все. Всеобщая поддержка начинается с высшего руководства. Работники непременно заметят, поддерживает ли руководство проект. Если высшее руководство окажется незаинтересованным, никто не будет тратить свои время и энергию.

Высшие руководители должны осуществлять эффективную коммуникацию на всех уровнях организации. Руководство должно найти пути для того, чтобы «открыть двери», давая возможность всему персоналу вносить посильный вклад. Достичь этого можно за счет шести основных видов деятельности:

- 1) выбор лидера проекта;
- 2) заявление потребностей на каждый определенный проект;

- 3) помощь в подборе членов команды;
- 4) запуск проекта;
- 5) рассмотрение всех предложений и предоставление ресурсов, необходимых для осуществления проекта;
- 6) аудит улучшений.

## Что должны делать лидеры проектов

Руководство предприятия не может постоянно отслеживать выполнение проекта. Однако кто-то должен быть ответственным, и таким человеком является лидер проекта. Можно определить лидера проекта как человека, который имеет право привлекать ресурсы организации для данного проекта и отвечает за его реализацию. Лидер проекта начинает работу команды и проверяет результаты деятельности. Этот человек также занимается устранением препятствий по мере их возникновения и знает, на какой стадии находится команда.

Хорошим примером того, как это работает, является рассказ о лидере проекта Майкле, который возглавлял проект по улучшениям для «своевременной связи между снабжением, получением и контролем качества приобретаемых деталей». Майкл не посещал все заседания группы, занимавшейся улучшениями, но рассматривал результаты вместе с членами группы и проводил много времени в подразделении, отвечавшем за качество поступающих деталей. Благодаря своей активности он имел возможность быстро продвигать решения по двум главным проблемам: перемещению телефона в рабочую зону инспекторов (они перестали отвечать на звонки, потому что им далеко было ходить к телефону) и обновлению устаревшей компьютерной системы. Как высший менеджер и лидер проекта, Майкл был единственным человеком, имевшим и полномочия, и бюджет для внедрения этих улучшений. Без его прямого участия предложения по улучшениям были бы затянuty в бюрократическую трясины на многие месяцы.

Иногда лидеры проекта назначаются высшим руководством. Однако чаще лидерами проекта становятся «по умолчанию» те лица внутри организации, которые инициируют проект и привлекают к участию высшее руководство.

Так, например, на заводе Northrop Grumman именно инженер проекта обнаружил выгоды, которые можно было получить, изменив процедуры приобретения инструментов. Он убедил руководство, чтобы ему разрешили собрать команду, нанять консультанта и внедрить систему канбан (для закупки инструмента).

На самом деле не важно, назначается или выбирается лидер проекта. Имеет значение только приверженность двум важным принципам:

- 1) руководство действительно должно считать человека, назначенного лидером проекта, лидером этого проекта;
- 2) необходимо постоянное взаимодействие между высшим руководством и лидером проекта в стиле catchball («игра в мяч» будет описана ниже).

## Использование концепции catchball для привлечения всех к целевой зоне

Многие организации соглашались с тем, что участие сотрудников важно, но необходимо иметь в виду, что полное «погружение» работника не должно ограничиваться его ежедневной деятельностью. Оно начинается на стадии планирования с концепции catchball.

Catchball — это просто, название и логика позаимствованы из американской игры бейсбол. Тот человек, который инициирует проект, заявляет цели, задачи и идеи, а затем «бросает» их другим участникам. При проведении 5S менеджеры часто применяют такую методику, создавая видение проекта, определяя области для улучшений, необходимые меры и предполагаемые цели. Затем, вместо того чтобы навязывать все это команде, которая будет заниматься внедрением, они «перебрасывают» это основной команде внедрения. Эта команда генерирует дополнительные необходимые данные, уточняет ту информацию, которая была получена ранее, и «бросает» новые и переработанные данные обратно менеджерам в форме устава команды, который описывает проект уже более детально. Данный процесс продолжается, пока руководство не утвердит устав. Иногда catchball идет в обратном направлении и начинается с устава команды в качестве первого «броска».



**Рис. 1.1.** Catchball

При проведении 5S техника catchball помогает:

- 1) добиться поддержки идей, предложенных основной командой внедрения;
- 2) обеспечить участие всех, кто действительно должен вносить свой вклад в проект;
- 3) предоставить работникам информацию и создать структуру для внедрения улучшений. (Это, пожалуй, является наиболее мощным воздействием концепции catchball на организацию.)

## Пошаговая процедура

К шагу 1 относятся пять основных задач. Если вы их выполните, у вас будет превосходный шанс привлечь к участию руководство. Эти задачи перечислены ниже и подробно описаны в последующих разделах.

1. Выбрать лидера проекта.
2. Подготовить предложение по проекту 5S для офиса.
3. Получить одобрение руководства на предложение.
4. Заполнить контрольный лист приверженности руководства.
5. При необходимости внести изменения.

### Задача 1. Выбрать лидера проекта

Лидером проекта, вероятно, будет не руководитель завода и не генеральный менеджер. Определение лидера — это процесс, зависящий от размеров и структуры организации. Обычно им становится тот, кто имеет непосредственное отношение к офисным процессам, а также финансовую причину для их улучшения. На рисунке 1.2

Расположение проекта	Лидер проекта
1. Отдел качества	Менеджер по качеству
2. Отдел по обслуживанию клиентов	Менеджер по работе с клиентами
3. Администрация	Офис-менеджер
4. Офис по отгрузке	Менеджер по дистрибуции

**Рис. 1.2.** Возможные лидеры проектов применительно к месту проведения проекта

приведены несколько примеров, определяющих связь кандидатуры лидера проекта с той или иной целевой зоной.

Все лидеры проекта должны соответствовать следующим требованиям:

- 1) владеть системой 5S для офиса;
- 2) ответственно относиться к предложениям, направленным на улучшение;
- 3) быть способным претворять перемены в жизнь;
- 4) обладать полномочиями распоряжаться ресурсами;
- 5) иметь возможность докладывать непосредственно высшему руководству;
- 6) поддерживать процесс постоянных улучшений.

## Задача 2. Подготовить предложение по проекту 5S для офиса

Предложение по проекту вносится для того, чтобы получить одобрение проекта высшим руководством. Форма предложения по проекту (рисунок 1.3) заполняется лидером проекта и используется как инструмент в процессе catchball.

1. Заполните форму настолько хорошо, насколько это возможно.
2. Обсудите ее с вышестоящим руководством или группой руководителей и внесите, если требуется, изменения.
3. Предоставьте форму основной команде по улучшениям как первоначальный вариант устава команды.